ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

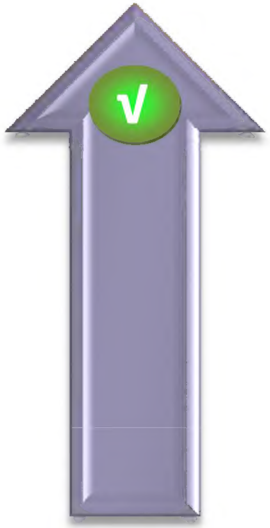
Εκπαίδευση Διευθυντικών Στελεχών

Δεξιότητες αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης

Ανθρώπινοι πόροι ≠ Ανθρώπινο κεφάλαιο

- Ανθρώπινοι πόροι
  - Αποτελούν περισσότερο ένα άχθος και η κεντρική ιδέα της «διοίκησής» τους έγκειται στην αντιμετώπισή τους.
  - Η «διοίκηση των ανθρώπινων πόρων» αναφέρεται σε κάποιον «εξορθολογισμό» τους, ο οποίος προκύπτει, τις περισσότερες φορές, από μια αντι-κοινωνική, αντι-ιστορική ανάλυση και καταλήγει σε «αναγκαίες» περικοπές που παίρνουν διάφορα ονόματα (αναδιάρθρωση, ανακατάταξη, επανεκπαίδευση, επαν-οριοθέτηση εργασιακών σχέσεων κλπ).
- Ανθρώπινο κεφάλαιο
  - Οι άνθρωποι της διοίκησης θεωρούνται πηγή δύναμης και προοπτικής.
  - Επιδιώκεται η ενδυνάμωση της δημιουργικής φαντασίας των εργαζομένων, της καινοτομίας και της πρωτοβουλίας τους.

Διοίκηση της διαφορετικότητας



Ηλικία, φύλο, εθνικότητα,
ράτσα, ανατομική /φυσική επάρκεια,
σεξουαλική προτίμηση, εκπαίδευση,
οικογενειακή κατάσταση,
θρησκευτικές πεποιθήσεις,
τη γεωγραφική καταγωγή,
και τύπος της προσωπικότητας

Χρόνια υπηρεσίας
Πτυχίο

Η ελληνικότητα ως παράγοντας αύξησης της αποδοτικότητας

- Η μόχλευση των στοιχείων της ελληνικής ταυτότητας των εργαζόμενων μπορεί να μετατρέψει τον υπάλληλο σε σημαντικό εταίρο ικανό να ανταποκριθεί σε ιδιαίτερα απαιτητικά εγχειρήματα.
  - Η ανοχή, η επιείκεια, η αίσθηση του μέτρου, η απέχθεια στην βία, τον φορμαλισμό και την ολοκληρωτική σκέψη –έννοιες σύμφυτες με την ελληνική παράδοση δεν μεταφράζονται από την κρατούσα πολιτική/διοικητική επιστήμη σε στρατηγικές, στόχους και πολιτικές.

- Παραδείγματα
  - Η αυθόρμητη οργάνωση των εθελοντών για την παροχή βοήθειας στους σεισμόπληκτους της Τουρκίας στους σεισμούς του 1999,
  - η συμβολή των εθελοντών στους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004
  - Η συμμετοχή στην αποκατάσταση των πυρόπληκτων περιοχών το 2007.

Έννοια και περιεχόμενο της κουλτούρας

Κουλτούρα = Ο τρόπος ζωής των ανθρώπων

- Οργανωσιακή κουλτούρα:
  - *«μια αλληλουχία αξιών, μύθων, ηρώων και συμβόλων που κατέληξαν να σημαίνουν πολλά για τους ανθρώπους που εργάζονται σε μια οργάνωση».*
  - *«Ο συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης που μοιράζονται, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, όλα τα μέλη του και τον οποίο τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και, τουλάχιστον εν μέρει, να ενστερνισθούν, ώστε να γίνουν αποδεκτά στις υπηρεσίες της οργάνωσης».*

Τυπικά και άτυπα οργανωσιακά χαρακτηριστικά

- Το Ιαπωνικό παράδοξο: γιατί οι ιαπωνικές επιχειρήσεις και τα ιαπωνικά προϊόντα επιτύγχαναν στις ΗΠΑ ενώ δεν συνέβαινε και το αντίστροφο;

Τυπικά χαρακτηριστικά
- Ροή εργασίας
- Μέγεθος
- Δομή
- Στόχοι

Άτυπα χαρακτηριστικά
- Συμπεριφορές
- Παραδόσεις
- Εμπιστοσύνη
- Αντιλήψεις

Οι ατομικότητες επηρεάζουν την σταθερότητα της οργάνωσης

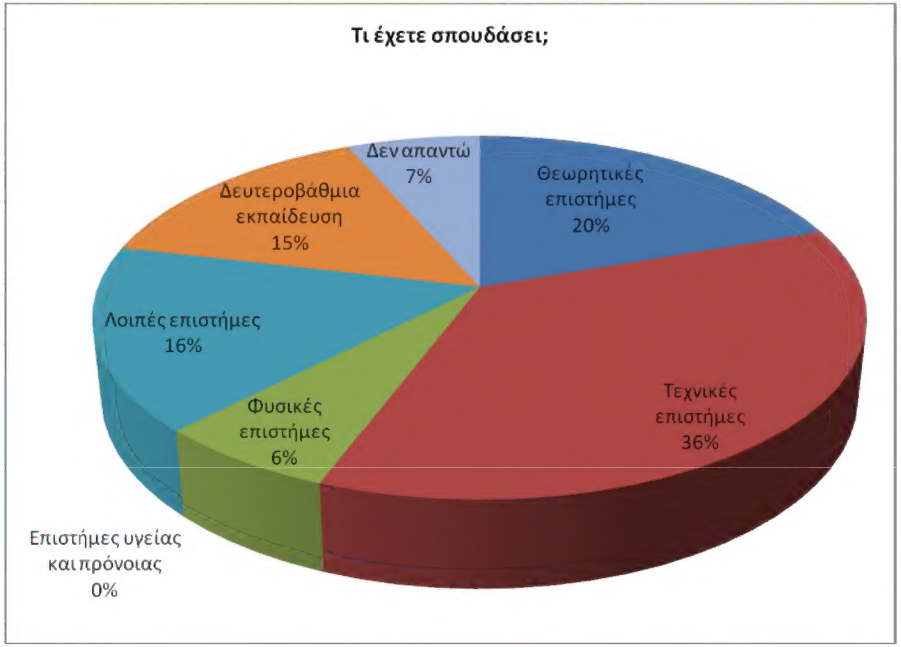
Η σύγχρονη πρόταση οργάνωσης

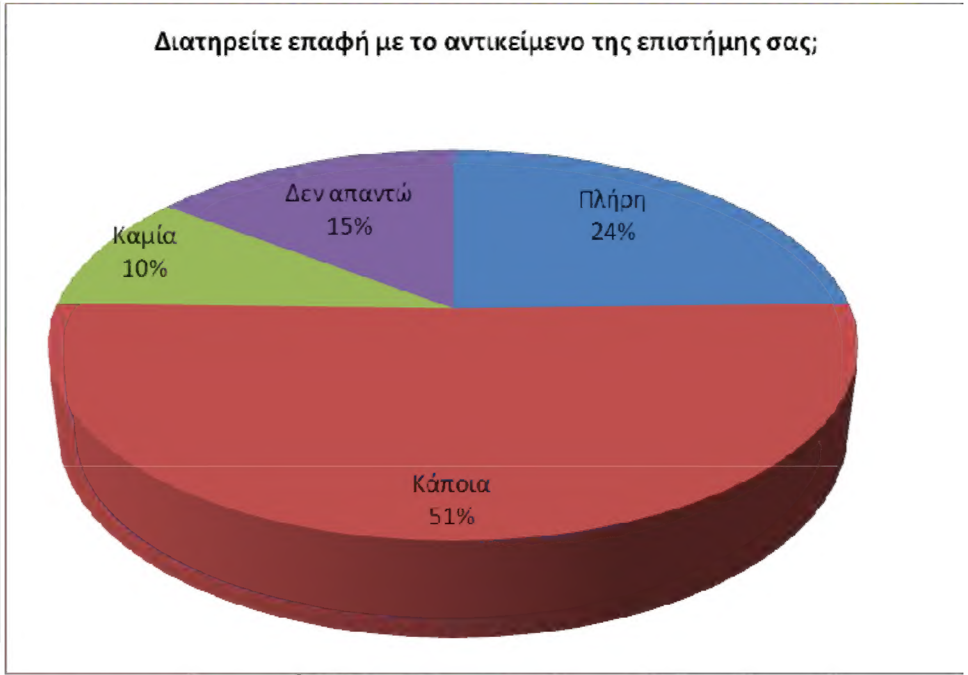
- Παραγωγική όσμωση ορθολογικών και ανορθολογικών στοιχείων οργάνωσης
- Η οργάνωση μιας Υπηρεσίας πρέπει να ενσωματώνει και να στηρίζεται στις πολιτισμικές αξίες των ανθρώπων που εργάζονται σ' αυτή και του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί.
- Ο συνδυασμός της κουλτούρας με τις σύγχρονες τεχνικές οργάνωσης και διοίκησης είναι ο ασφαλής δρόμος προς την οργανωσιακή υπεροχή και αριστεία.

Παρουσίαση έρευνας

- Εσωστρέφεια, υποτίμηση του κοινωνικού ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων.
- Η ιεραρχία παραμένει απαρασάλευτη και ανεπηρέαστη από τις νεότερες μορφές οργάνωσης και αξιολόγησης του προσωπικού που διεκδικούν την ηγεμονική της θέση.
  - Ο χρόνος παραμονής στην υπηρεσία εξακολουθεί να αποτελεί ακλόνητο κριτήριο για την επιλογή των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων.
- 23% συναινεί στη δημιουργία νέων οργανωτικών δομών που θα λειτουργούν στη βάση της ατομικής ευθύνης.
- Πολιτικός και κομματικός παρεμβατισμός.

Επικαιροποίηση έρευνας: Επιστημονική κατάρτιση

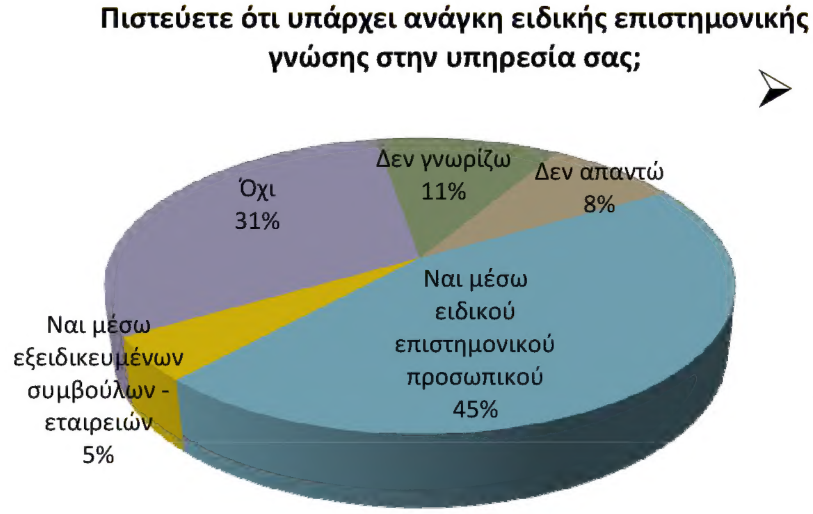




- Σε όλες τις έρευνες της γραφειοκρατίας / δημοσιοϋπαλληλικής κουλτούρας έχει δειχθεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι προϊόντος του χρόνου χάνουν την επαφή με το αντικείμενο της επιστήμης την οποία σπούδασαν.
  - Η δημόσια διοίκηση έχει μια δική της διεπιστημονική ατζέντα στην οποία η πρακτική κατέχει ένα πολύ σημαντικό τμήμα.

το ποσοστό των υπαλλήλων που δεν δέχεται να υπάρχει ανάγκη καμίας επιστημονικής γνώσης είναι 31% σε σχέση με το 1996 που ήταν 24% γεγον

Επικαιροποίηση έρευνας: Ανάγκη επιστημονικής γνώσης



- το ποσοστό των υπαλλήλων που δεν δέχεται να υπάρχει ανάγκη καμίας επιστημονικής γνώσης είναι 31% σε σχέση με το 1996 που ήταν 24% γεγονός που δείχνει ότι όλο και λιγότεροι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούν την επιστημονική γνώση ως απαραίτητο εχέγγυο για καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες.

- Η προϊούσα απαξίωση της γνώσης, υποστηρίζεται και από τις απαντήσεις που δείχνουν πως δεν θεωρούν οι δημόσιοι υπάλληλοι την εξειδίκευση απαραίτητο συστατικό της σταδιοδρομίας τους.

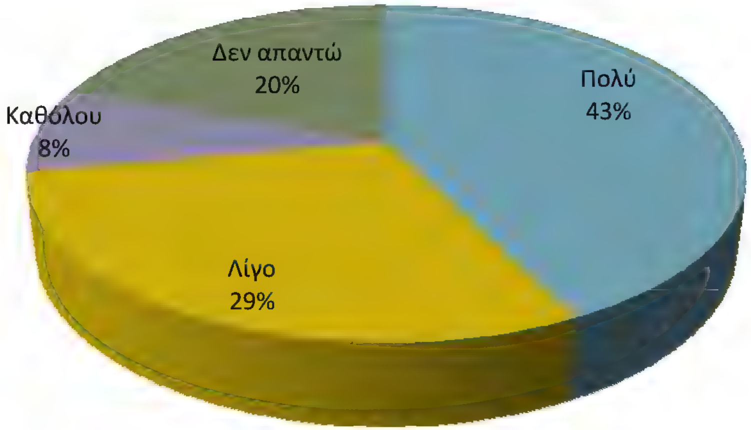
Έρευνα: Αξιολόγηση

Πιστεύετε ότι η δουλειά που κάνετε μπορεί να αξιολογηθεί:

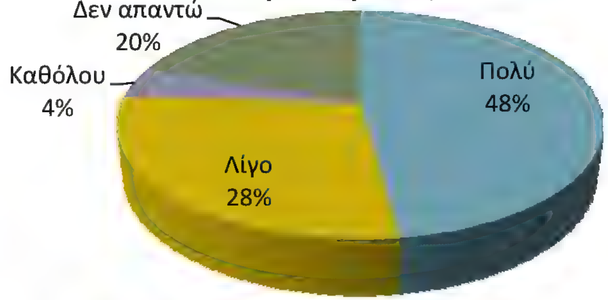
Πρέπει να καταβληθούν πολλές προσπάθειες ακόμη προκειμένου οι δημόσιοι υπάλληλοι να εξοικειωθούν με την έννοια της αξιολόγησης και εν συνεχεία με τις μεθόδους και τα μέσα που σήμερα χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση υπηρεσιών και ανθρώπων.

Έρευνα: Κομματισμός

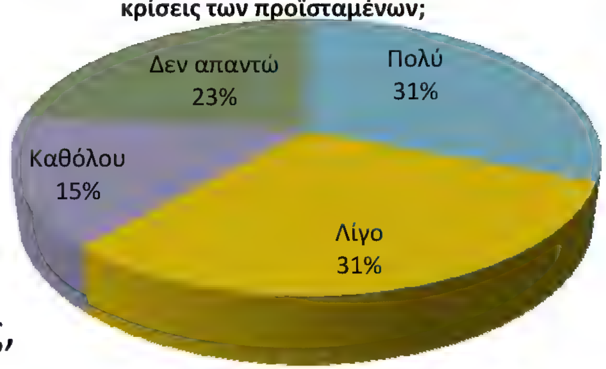
Πόσο καθοριστική είναι, κατά τη γνώμη σας, η πολιτική παρέμβαση στις κρίσεις των προϊσταμένων;



Υπάλληλοι: Πόσο καθοριστική είναι, κατά τη γνώμη σας, η πολιτική παρέμβαση στις κρίσεις των προϊσταμένων;



Τμηματάρχες και Διευθυντές: Πόσο καθοριστική είναι, κατά τη γνώμη σας, η πολιτική παρέμβαση στις κρίσεις των προϊσταμένων;



➢ Τις περισσότερες φορές εκείνοι που εμφανίζονται ως θύματα του κομματισμού είναι θύτες:

- Τα θύματα-εργαζόμενοι μετατρέπονται σε θύτες, όταν πίσω από το «σίγουρο» μισθό, χωρίς μια οραματική ηγεσία ή έστω διαχειριστικά ικανή, αντιτίθενται, αμύνονται σε κάθε προσπάθεια που μπορεί να θίξει τα «κεκτημένα» τους.

Τα περιγράμματα θέσεων

- **Περίγραμμα μίας Θέσης Εργασίας** είναι το σύνολο των βασικών και επιμέρους επαγγελματικών λειτουργιών που συνθέτουν το αντικείμενο εργασίας της εν λόγω θέσης καθώς και οι αντίστοιχες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την ανταπόκριση στις λειτουργίες αυτές.
  - Το περίγραμμα της θέσης εργασίας αφορά την περιγραφή θέσης ή θέσεων εργασίας κι όχι συγκεκριμένου υπαλλήλου. Δηλαδή, περιγράφεται η θέση κι όχι συγκεκριμένα πρόσωπα.

Περιεχόμενα ενός περιγράμματος θέσης

- Βασικά συστατικά στοιχεία ενός περιγράμματος θέσης
  - Το περιεχόμενο της θέσης εργασίας
  - Τα προσόντα που απαιτούνται για την άσκησή της, και
  - Οι τρόποι απόκτησης των προσόντων αυτών

Οι άνθρωποί μας είναι η δύναμή μας!

Το περίγραμμα θέσης **εργασίας**

Εργασία

- ένα σύνολο υποχρεώσεων και καθηκόντων που έχουν εκτελεστεί, ή θα έπρεπε να εκτελεστούν, από ένα πρόσωπο

Θέση Εργασίας

- στο δημόσιο τομέα ορίζεται ένα σύνολο ικανοτήτων απόδοσης, γνώσεων και δεξιοτήτων οι οποίες απαιτούνται ως συστατικό της συνολικής αποστολής της υπηρεσίας του δημόσιου τομέα μέσα στην οποία υφίσταται η εν λόγω θέση εργασίας.

Προφίλ της Εργασίας

- η σύντομη περιγραφή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας που δίνει σημαντικές λεπτομέρειες για τα τυπικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη φυσιογνωμία της.

Σκοπός των περιγραμμάτων θέσεων

- Να διασφαλιστεί η διαφανής πρόσβαση των πολιτών «σε αυτό που κάνουν οι κρατικοί λειτουργοί» και να προσδοθεί μεγαλύτερη αξία σε αυτό που κάνουν οι τελευταίοι.
- Να καταστούν οι ανάγκες του Δημοσίου σε δεξιότητες πιο κατανοητές στην αγορά εργασίας και στον εκπαιδευτικό μηχανισμό.
- Να προωθηθεί μία δυναμική ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου
  - προσθέτοντας μία ποιοτική διάσταση στην διατύπωση αναγκών σε προσωπικό
  - προσδιορίζοντας τις θέσεις που μπορεί να είναι κοινές στα περισσότερα ή στο σύνολο των υπουργείων για να διενεργούνται, για παράδειγμα , διαγωνισμοί πιο ανοιχτοί και πιο εμπλουτισμένοι.

Σε ποιους απευθύνονται τα περιγράμματα θέσεων

- Στους πολίτες
  - οι οποίοι μπορούν να βρουν διαφάνειας ως προς το δημόσιο έργο
- Στους κρατικούς λειτουργούς
  - οι οποίοι μπορούν να έχουν μία θεώρηση πιο πλήρη και πιο εμπεριστατωμένη για τις υπάρχουσες θέσεις και να προσανατολίσουν αναλόγως την σταδιοδρομία τους.
- Στις συνδικαλιστικές οργανώσεις,
  - που μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το εργαλείο για τις δικές τους παρεμβάσεις
- Στην αγορά εργασίας
  - η οποία μπορεί να εντοπίσει πιο εύκολα τα χαρακτηριστικά των αναγκών σε θέσεις εργασίας στο Δημόσιο
- Στον εκπαιδευτικό μηχανισμό
  - που μπορεί να λάβει υπόψη του τις ανάγκες σε διαπιστωμένες δεξιότητες
- Στα υπουργεία και στους οργανισμούς,
  - όπου μπορούν να διευρύνουν το πεδίο ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Δομή των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας

- Κάθε περίγραμμα θέσης εργασίας περιλαμβάνει τις ακόλουθες πέντε ενότητες:
  - Πρώτη Ενότητα: Τίτλος φορέα στον οποίο ανήκει η θέση
  - Δεύτερη Ενότητα: Τίτλος υπερκείμενης υπηρεσιακής μονάδας στην οποία ανήκει η θέση
  - Τρίτη Ενότητα: Τίτλος και ορισμός της θέσης εργασίας
  - Τέταρτη Ενότητα: Ανάλυση της θέσης εργασίας στα εξής τρία επίπεδα:
    - Κύριες Λειτουργίες, οι οποίες διακρίνονται σε Βασικές Κύριες Λειτουργίες και σε Δευτερεύουσες Κύριες Λειτουργίες,
    - Επιμέρους Λειτουργίες (ή Δραστηριότητες) και
    - Βασικές Εργασίες.
  - Πέμπτη Ενότητα: Απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες για την άσκηση της εργασίας καθώς και δεοντολογία και επαγγελματική ηθική.
  - Έκτη Ενότητα: Προτεινόμενες διαδρομές για την απόκτηση των απαιτούμενων προσόντων.
  - Έβδομη Ενότητα: Προσδιορισμός των διαδικασιών κάλυψης της θέσης

Περαιτέρω: Πέμπτη ενότητα περιγράμματος θέσης

Γνώσεις

- Αποτέλεσμα διανοητικής διεργασίας και εσωτερικής αναπαράστασης εννοιών, γεγονότων και πράξεων, που είναι δυνατόν να προέρχονται τόσο από την επαγγελματική ή πρακτική εμπειρία όσο και από το σύστημα της τυπικής εκπαίδευσης ή κατάρτισης.

Δεξιότητες

- Ο συνδυασμός γνώσης και εμπειρίας που απαιτείται για την επίτευξη συγκεκριμένου φυσικού ή διανοητικού έργου ή την άσκηση εργασίας.

Ικανότητες

- Η δυνατότητα εφαρμογής γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας, ώστε το άτομο να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες συνθήκες και απαιτήσεις της εργασίας του αλλά και να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα.

Μορφές υποκίνησης και μάθησης

- **Υποκίνηση** ή κίνητρα συμπεριφοράς είναι η εσωτερική δύναμη που ωθεί το άτομο σε μια μορφή δράσης – ενέργειας.
- Τα κίνητρα είναι σημαντικά για τους ανθρώπους είναι όμως προσωπικά για τον καθέναν.
  - Ο ικανός Διευθυντής βοηθά τους ανθρώπους του να ανακαλύπτουν τα κίνητρά τους.
- Η υποκίνηση των εργαζόμενων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους.

Παράγοντες υποκίνησης

- Η δύναμη της υποκίνησης εξαρτάται
  - Από το βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης,
  - Από το βαθμό που η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών και
  - Από το βαθμό που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές αυτές.
- Οι αμοιβές είναι εσωτερικές
  - αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξης, ολοκλήρωσης κλπ) και
- εξωτερικές
  - χρηματική αμοιβή, παροχές, προαγωγή κλπ.

Μορφές επιτόπιας μάθησης (1) (On the job learning)

- **Διδασκαλία (Instruction)**
  - Η διδασκαλία λαμβάνει χώρα διαρκώς σε όλες τις δημόσιες οργανώσεις, όταν π.χ. κάποιος περισσότερο έμπειρος δείχνει σε έναν νεότερο υπάλληλο πώς να διεκπεραιώνει μια λειτουργία. Ο στόχος και το πρόγραμμα της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι με σαφήνεια διατυπωμένα από την αρχή της διαδικασίας. Τα οφέλη από μια τέτοια διαδικασία περιλαμβάνουν πέρα από την καθαυτή εκμάθηση του αντικειμένου και την δημιουργία κλίματος συνεργασίας μεταξύ της ομάδας μέλη της οποίας είναι ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος.
- **Ανάθεση αποστολής (Assignements)**
  - Το προσωπικό υποστηρίζεται να αναλάβει μια αποστολή ή μια εργασία έξω από τον συνήθη χώρο εργασίας του. Οι αποστολές αυτές είναι συνήθως μικρής διάρκειας ή μερικής απασχόλησης. Οι τεχνικές αυτές προωθούν τη δικτύωση μεταξύ υπαλλήλων που προέρχονται από διαφορετικούς φορείς, υπηρεσίες ή μονάδες.
- **Η παρατήρηση (Witnessing)**
  - Οι εκπαιδευόμενοι εισάγονται σε ένα πλαίσιο μαθησιακής διαδικασίας ως παρατηρητές μια ομάδας η οποία εργάζεται υποδειγματικά. Η διαδικασία αυτή είναι εκπαιδευτική τόσο για τον παρατηρητή όσο και για την ομάδα που τελεί υπό παρατήρηση.

Μορφές επιτόπιας μάθησης (2) (On the job learning)

- **Εκγύμναση (Coaching)**
  - Με την μέθοδο της εκγύμνασης καθορίζονται για το χρονικό διάστημα που αυτή κρατά ρόλοι: ο ρόλος του εκγυμναστή και του εκγυμναζόμενου. Ο εκπαιδευτής δεν παρεμβαίνει στη δουλειά και το έργο του εκπαιδευόμενου ούτε προτείνει έτοιμες λύσεις στα προβλήματα που ανακύπτουν. Υποστηρίζει κυρίως τον εκπαιδευόμενο θέτοντάς του ερωτήσεις οι οποίες τον κάνουν να προβληματιστεί για τις επιλογές του και τις εναλλακτικές μεθόδους που διαθέτει.
- **Εκχώρηση αρμοδιότητας (Delegation)**
  - Κατά τη διάρκεια αυτής της επιτόπιας εκπαιδευτικής διαδικασίας ένα ανώτερο στέλεχος της διοίκησης (π.χ. διευθυντής ή τμηματάρχης) εκχωρεί την αρμοδιότητα και την εξουσία να ασκήσει ορισμένα από τα καθήκοντά του κάποιος άλλος – ο εκπαιδευόμενος. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ευθύνη εξακολουθεί να βαραίνει τον εκπαιδευτή – διευθυντή, και εκείνο που εκχωρείται είναι μόνο η αρμοδιότητα κι όχι η ευθύνη.
- **Αναπλήρωση (Deputizing)**
  - Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις απουσίας του διευθυντή ή του τμηματάρχη (π.χ. κατά την διάρκεια των διακοπών). Η αναπλήρωση ιδεατά θα πρέπει να συνδυάζεται με την εκγύμναση.

Μορφές επιτόπιας μάθησης (3) (On the job learning)

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotations)**
  - Υπάρχουν δύο μορφές εναλλαγής θέσεων: εναλλαγή θέσης μεταξύ εργασιών με παρεμφερή καθήκοντα και αρμοδιότητες και εναλλαγή καθηκόντων μεταξύ διαφορετικών επιπέδων στην ιεραρχία.
- **Αμοιβαία ανταλλαγή (Job swaps)**
  - Η αμοιβαία ανταλλαγή είναι κάτι που συνηθίζεται ιδιαίτερα μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων των κρατών μελών της ΕΕ και των κοινοτικών υπαλλήλων. Με τον τρόπο αυτό μεταφέρεται τεχνογνωσία από την ΕΕ προς τα κράτη μέλη αλλά και αντίστροφα η ΕΕ γίνεται κοινωνός των ιδιαιτεροτήτων και της διοικητικής πραγματικότητας των κρατών μελών.
- **Συμβουλευτική (Mentoring)**
  - Η συμβουλευτική αποτελεί μια πιο στρατηγική επιλογή για την επιτόπια μάθηση δεδομένου ότι εμπλέκει δύο ανθρώπους σε μια μακροχρόνια διαδικασία αλληλεπίδρασης.